

Samfélagsleg ábyrgð í hröðum vexti – staða samfélagslegrar ábyrgðar í ferðaþjónustu á Íslandi

Íris Sigurðardóttir, Margrét Sigrún Sigurðardóttir¹

Ágrip

Undanfarin ár hefur umræða um samfélagslega ábyrgð fyrirtækja aukist og á sama tíma hefur mikilvægi ferðaþjónustufyrirtækja á Íslandi vaxið. Ferðaþjónustufyrirtæki eru háðari því en mörg önnur fyrirtæki að vel sé hugsað um náttúru Íslands til lengri tíma og samfélagsleg ábyrgð ætti því að vera mikilvæg fyrir greinina. Rannsóknir hafa þó sýnt að fyrirtæki standa ekki alltaf við skuldbindingar sínar um samfélagslega ábyrgð og ákveðin hætta er til staðar á grænþvotti. Til þess að kanna hvernig fyrirtæki í ferðaþjónustu á Íslandi sinntu samfélagslegri ábyrgð og sjálfbærni voru tekin viðtöl stjórnendur ferðaþjónustufyrirtækja, sem þegar höfðu sýnt fram á áhuga á samfélagslegri ábyrgð með þátttöku í Vakanum, sem er gæða- og umhverfisvottun í ferðaþjónustu á Íslandi. Markmið viðtalanna var að greina hvar samfélagsleg ábyrgð er staðsett innan viðskiptalíkana fyrirtækjanna og með því greina hvort samfélagsleg ábyrgð væri samþætt fjárhagslegum markmiðum fyrirtækisins. Niðurstöður benda til þess að hluti fyrirtækjanna hafi strax í upphafi rekstrar staðsett samfélagslega ábyrgð í viðskiptalíkani sínu. Samfélagslega ábyrgðin var þó misvel samþætt inn í líkanið, helmingur þessara fyrirtækja taldi samfélagslega ábyrgð ekki kostnaðarsama, heldur skapa forskot, en hinn helmingurinn taldi að henni fylgdi aukakostnaður. Þau fyrirtæki sem ekki staðsettu samfélagslega ábyrgð sem hluta af viðskiptalíkani, heldur sem viðbót við reksturinn, töldu einnig að samfélagsleg ábyrgð væri kostnaðarsöm og því líklegri til að vera skorin niður ef til samdráttar kæmi.

Lykilorð: Samfélagsleg ábyrgð; ferðaþjónusta; grænþvottur; samkeppnishæfni

Abstract

The emphasis on social corporate responsibility has been increasing in recent years. At the same time tourism in Iceland has grown considerably. Tourism is in many ways more dependent upon respecting the Icelandic nature in the long run and thereby social corporate responsibility should be relatively important for tourist companies. Research has however shown that companies do not always respect their obligations in social corporate responsibility. To better understand how sustainably and socially responsible tourist companies in Iceland acted, interviews were conducted with managers. In the interviews we asked them to place social corporate responsibility in their business model, in order to analyze if the social corporate responsibility was mainly on the surface or whether it was built into their business model. The findings indicate that part of the companies did so, but

¹ Íris Sigurðardóttir er þjónusturáðgjafi hjá Promennt ehf. Netfang: iris@promennt.is. Margrét Sigrún Sigurðardóttir er dósent við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands. Netfang: mss@hi.is.

with different level of integration the group was divided in whether this created a financial burden. However, those who defined social corporate responsibility as a side project believed it was costly and more likely to be cut out in case of financial difficulties.

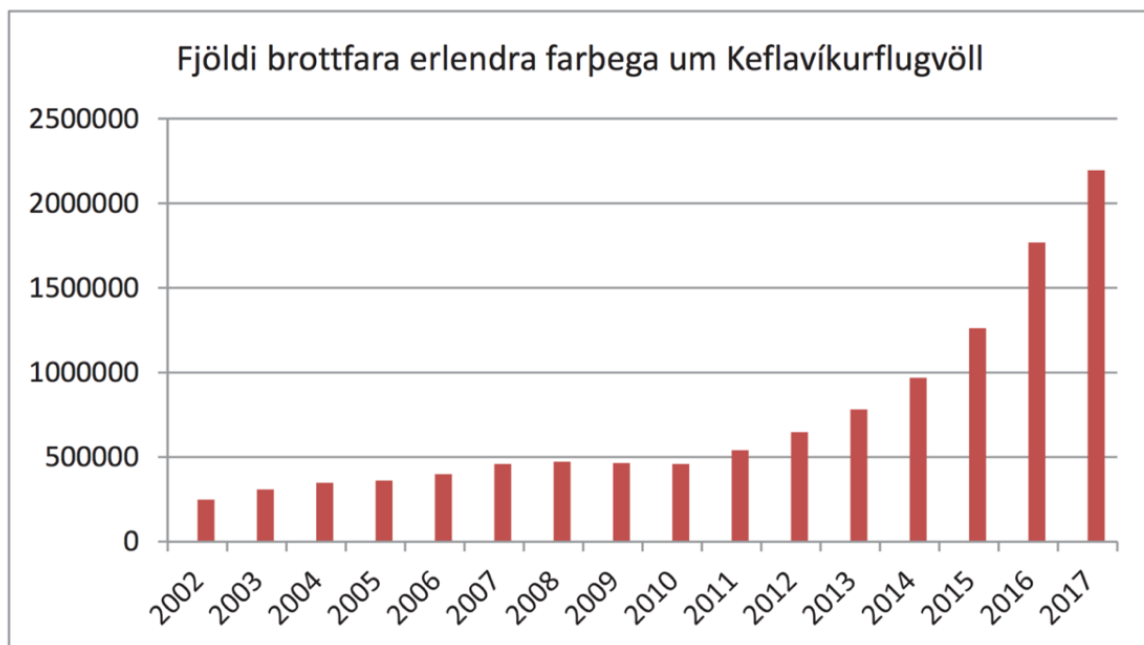
JEL flokkun: M14

Keywords: Corporate Social Responsibility; tourist industry; greenwashing; competitive advantage

Social corporate responsibility in times of growth – social corporate responsibility in Icelandic tourism.

1 Inngangur

Ferðaþjónusta á Íslandi hefur vaxið ört í kjölfar efnahagshrunsins árið 2008 og óhætt að segja að efnahagslífið á Íslandi hefði ekki náð sama árangri ef ekki hefði verið fyrir ferðaþjónustuna, en greinin hefur verið einn aðaldrifkraftur hagvaxtar á undanförunum árum. Af öllum útflutningsgreinum landsins skilaði ferðaþjónustan mestum gjaldeyristekjum árið 2017 (Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið, 2018). Ferðamönnum fór þó fyrst að fjölga frá árinu 2010 á Íslandi og frá þeim tíma einkenndist ferðaþjónustan af hröðum vexti og óx að meðaltali um 25% milli ára, eins og sjá má í töflu 1 (Ferðamálastofa, 2017) en til samanburðar var meðaltalsaukning í heiminum 4-7% (World Tourism Organization, 2018). Fjöldi ferðamanna var 485 þúsund árið 2010 og fjölgaði í 2.195.271 árið 2017, en talið er að árið 2018 hafi fjölgun ferðamanna náð hámarki á Íslandi (Arion banki, 2017; Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið, 2018).



Tafla 1. Fjöldi brottfara erlendra farþega um Keflavíkurflugvöll (Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið, 2018; Ferðamálastofa, 2017).

Erlendir ferðamenn sækjast eftir því að upplifa kyrrð, ró og ósnortna náttúru Íslands (Anna Dóra Sæþórsdóttir og Þorkell Stefánsson, 2012). Slík ferðamennska er kölluð náttúruferðamennska þar sem ferðamenn sækjast eftir því að dvelja eða skoða náttúruna og oft leitast þeir eftir að fara á afskekktu staði (Boyd og Hall, 2005; Fredman og Tyrväinen, 2010; Go-

odwin, 1996). Ferðaþjónustan svarar oft kallinu með því að bjóða upp á ferðir á slík svæði, sem síðan hefur þær afleiðingar að byggja þarf upp innviði og aðlaga þessi svæði straumi ferðamanna (Weaver, 2013). Mikil uppbygging hefur verið í atvinnugreininni á Íslandi, en hún hefur þó einnig mætt töluverðum áskorunum. Uppbygging innviða var því miður of hæg miðað við hraðan vöxt, mikið álag var á vinsæla ferðamannastaði, gróður ónýtur víðs vegar og stígar í slæmu ásigkomulagi. Þar af leiðandi stóðust væntingar ferðamanna um að upplifa ósnortna náttúru Íslands ekki að öllu leyti (Anna Dóra Sæþórsdóttir, Þorkell Stefánsson, 2012; Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið, 2018). Vegna þessa hefur því verið velt upp hvort íslensk náttúra sé þegar komin að þolmörkum, en þolmörk ferðaþjónustu eru skilgreind af fjölda ferðamanna sem svæðið þoli, án þess að náttúran og upplifun ferðamanna beri óásættanlegan skaða af (Mathieson og Wall, 1982).

Frá því að ferðamenn hófu að flykkjast til Íslands hefur krónan styrkst mikið, sem gerði Ísland að einum dýrasta áfangastað í heimi og hafði einnig neikvæð áhrif á upplifun ferðamanna (Ferðamálastofa, 2017). Spurningar hafa í kjölfarið vaknað um hversu samkeppnishæf ferðaþjónusta á Íslandi er og hvort hún muni ná að halda samkeppnishæfni sinni á komandi árum. Það veltur á þáttum eins og gengi gjaldmiðilsins, ímynd og hvernig tekst til að gera ferðaþjónustuna sjálfbæra svo hún geti starfað áfram á komandi árum (KPMG, 2016). Þolmörk eru þó mjög afstætt hugtak og eru þolmörk ferðamanna mismunandi eftir því hvaða væntingar þeir hafa. Uppbygging innviða hefur til að mynda mikil áhrif á þá ferðamenn sem sækja í óspillta náttúru, en ágangur og mannvirkjauppbygging hefur þau áhrif að þeir ferðamenn hverfa og aðrir með hærri þolmörk fyrir mannvirkjum koma í staðinn, eins og raunin hefur til að mynda verið í Landmannalaugum (Anna Dóra Sæþórsdóttir, Þorkell Stefánsson, 2012).

Ferðaþjónustan hefur ekki aðeins vaxið á Íslandi heldur er hún er orðin ein stærsta atvinnugrein heimsins (World Tourism Organization, 2014), þar sem rúmur milljarður manna ferðast um heiminn á ársgrundvelli (The World Bank, e.d.). Margir kostir eru við ferðaþjónustu, meðal annars aukinn efnahagslegur ávinningur (beinn og óbeinn) (Jansen, 2013), á meðan gallarnir eru átroðningur af stöðugum ferðamannastraumi (e. mass tourism) og ágangur á viðkvæmar náttúruauðlindir með tilkomu nýrra hótela og aðstöðu fyrir ferðamenn (Hughes, Weaver og Pforr, 2015; United Nations, 2010). Gunnar Þór Jóhannesson (2012) hefur bent á að umhverfismál og náttúruvernd hafi verið fastir liðir í stefnumótun ferðamála frá upphafi, enda er náttúra landsins helsta auðlind atvinnugreinarinnar. Sjálfbærni kom hins vegar ekki inn í stefnumótunarumræðuna fyrr en 1997 og á undanförunum árum hefur stefnumótun fyrst og fremst snúist um samkeppnishæfni (Gunnar Þór Jóhannesson, 2012). Saarinen (2006) segir tengsl á milli hugmyndarinnar um þolmörk og umræðu um sjálfbærni í ferðamennsku, þar sem hugmyndin um sjálfbæra ferðamennsku sé jafn afstæð og hugtakið þolmörk. Hann staðfestir engu að síður nauðsyn þess að ferðaþjónustan starfi í sátt við samfélagið og varðveiti umhverfið, svo hún geti verið sjálfbær til framtíðar (Saarinen, 2006). Umræða um þolmörk og sjálfbærni hefur þó ekki nema að litlu leyti ratað inn í stefnumótun ferðamála (Gunnar Þór Jóhannesson, Edward H. Huijbens og Sharples (2010).

Það er því mikilvægt að fyrirtæki í ferðaþjónustu innleiði í stefnu sína aðferðir til að vernda og varðveita þær auðlindir sem starfsemin reiðir sig á, og ýti undir ábyrga hegðun gagnvart efnahag, umhverfi og samfélagi, eða hinni þreföldu rekstrarútkomu (e. triple bottom line) (World Tourism Organization, 2014). Rannsóknir hafa hins vegar sýnt að þessu sé ábótavant og að flest ferðaþjónustufyrirtæki noti samfélagsábyrgð í markaðslegum tilgangi. Sum fyrirtæki lögðu þó áherslu á að efla nærumhverfi sitt, meðal annars með fjárhagslegri aðstoð til samfélagsins (Buckley og Pegas, 2012; Spenceley, 2008).

Helstu hugtök sem notuð eru í ferðaþjónustu í tengslum við samfélagsábyrgð eru sjálfbær ferðaþjónusta (e. sustainable tourism) (Swarbrooke, 1999) ábyrg ferðaþjónusta (e. responsible tourism) og vistvæn ferðaþjónusta (e. ecotourism) (Buckley og Pegas, 2012; Spenceley, 2008; Weaver, 2008). En eins og á við um hugtakið samfélagsábyrgð fyrirtækja,

hafa hugtökin verið gagnrýnd fyrir að vera ekki nógu skýr og inntakið ekki talið skila sér til ferðaþjónustufyrirtækja (Hunter, 1997). Talið er að upp á vanti að sjá hvernig ferðaþjónustufyrirtæki raunverulega beiti sér fyrir meiri sjálfbærni og samfélagsábyrgð í viðskiptaháttum, og að geta sagt með vissu að hin þrefalda rekstrarútkoma sé jákvæð og í jafnvægi (Buckley og Pegas, 2012). Þversagnir eiga sér stað í sjálfbærri ferðaþjónustu, meðal annars á þann hátt að þegar ferðamenn ferðast til áfangastaða og líkar vel láta þeir orðið berast (e. word of mouth) í gegnum fjölmiðla og samfélagsmiðla. Slíkt ýtir undir eftirspurn eftir að ferðast til viðkomandi áfangastaða, og í stað þess að settur sé kvóti á ferðamenn þegar fjöldinn fer yfir þau mörk sem áfangastaðurinn ræður við, ákveða fyrirtæki og stjórnvöld frekar að búa til meira pláss fyrir fjöldaferðamennsku þar sem efnahagslegur ávinningur er talinn skipta meira máli (Hughes o.fl., 2015).

Eftirspurn og hegðun ferðamanna hefur mikið að segja um sjálfbæra ferðaþjónustu en talið er að hegðun ferðamanna sé að breytast, sem skili sér í betri umgengni og vali á ferðamannastöðum (Harrison, Newholm og Shaw, 2005). Fyrirvari hefur þó verið settur við að neytendur sem segjast almennt vilja velja að eiga viðskipti við samfélagslega ábyrg fyrirtæki, muni raunverulega velja þann kost ef annar ódýrari er í boði (Auger og Devinney, 2007). Þau verkfæri sem notuð eru í ferðaþjónustu eru meðal annars vottun, staðlar og siðareglur, eins og frá World Tourism Organization (UNWTO) (World Tourism Organization, 2017) Green Globe (Green Globe, e.d.) og (Green Key, e.d.), þar sem markmiðin eru að ýta undir samfélags- og efnahagslegan ávinning á sama tíma og dregið er úr neikvæðum áhrifum ferðaþjónustu.

Umræðan um ábyrga ferðaþjónustu á Íslandi hefur vaxið jafnt og þétt samhliða vexti atvinnugreinarinnar og var árið 2017 helgað samfélagsábyrgð í ferðaþjónustu (Samtök ferðaþjónustunnar, 2017). Þar á meðal var átaksverkefnið Ábyrg ferðaþjónusta sem Festa og samtök innan ferðaþjónustunnar stóðu fyrir, þar sem ferðaþjónustufyrirtæki voru hvött til að draga úr neikvæðum áhrifum ferðaþjónustunnar á samfélag, efnahag og umhverfi (Festa, 2017). Ásamt átaksverkefninu eru ýmis önnur verkfæri notuð til að styðja við aukna samfélagsábyrgð, eins og gæða- og umhverfistaðlarnir ISO 9000 og 14000 (Staðlaráð Íslands, e.d.), alþjóðleg vottun í ferðaþjónustu og Vakinn, sem er íslenskt gæða- og umhverfiskerfi fyrir íslenska ferðaþjónustu (Vakinn, e.d.). Vakinn gerir úttektir á ferðaþjónustufyrirtækjum bæði í gistiþjónustu sem og annarri ferðaþjónustu, og á að veita þeim sem standast úttekt ákveðinn gæðastimpil sem þau geta nýtt í markaðslegum tilgangi (Vakinn, e.d.).

Í ljósi þess vaxtar sem hefur orðið í ferðaþjónustu á undanförunum árum, og þess samdráttar sem íslensk ferðaþjónusta stendur frammi fyrir, er áhugavert að skoða hver staða samfélagslegrar ábyrgðar er innan ferðaþjónustufyrirtækja á Íslandi; hvort hún er raunverulegur hluti af viðskiptalíkani fyrirtækjanna eða viðbót, sem þá er líklegri til að falla út við samdrátt í ferðaþjónustu. Við byrjum á því að gera grein fyrir hugtakinu samfélagsleg ábyrgð, mögulegum ávinningi af innleiðingu hennar og þeirri hættu sem er til staðar á grænþvotti. Þá gerum við grein fyrir hugtakinu viðskiptalíkan og hvernig samþætta má samfélagslega ábyrgð viðskiptalíkani fyrirtækis. Við notum eigindleg viðtöl ásamt hugsu upphátt aðferðinni (e. think aloud method), til að leita upplýsinga um það hvar viðmælendur staðsetja samfélagslega ábyrgð í viðskiptalíkönunum fyrirtækja sinna. Viðmælendur eru úr níu fyrirtækjum í ferðaþjónustu, sem öll eru hluti af Vakanum og hafa skrifað undir yfirlýsingu Festu um samfélagslega ábyrgð.

Fyrirtæki innan Vakans urðu fyrir valinu til þess að tryggja að öll fyrirtækin hefðu tekið að minnsta kosti einhver skref í átt að samfélagslegri ábyrgð og ættu því auðveldara með að staðsetja hana innan viðskiptalíkans.

Í greininni er lagt upp með að svara þeirri spurningu hvort stjórnendur í ferðaþjónustu staðsetji samfélagslega ábyrgð innan viðskiptalíkansins, eða líti á hana sem viðbót við reksturinn? Í framhaldi af þeirri spurningu veltum við svo upp hvort vottun á borð við

Vakann stuðli að því að samfélagsleg ábyrgð sé innbyggð í viðskiptalíkön fyrirtækja? Í lokin skoðum við svo sérstaklega hvað viðmælendur segja um samfélagslega ábyrgð í þeim vexti sem varð í ferðaþjónustunni, og í kjölfarið út frá þeim samdrætti sem fyrirtækin stóðu frammi fyrir þegar viðtölin voru tekin. Með því að skoða staðsetningu samfélagslegrar ábyrgðar innan viðskiptalíkans er hægt að álykta um hvort samfélagsábyrgðin sé innleidd með sterkum eða veikum hætti (Roome, 2012; Upward og Jones, 2016). Þær upplýsingar gefa vísbendingu um hvort um grænþvott sé að ræða og hvort líklegt sé að samfélagslegri ábyrgð verði vikið til hliðar við efnahagsþrengingar.

2 Samfélagsábyrgð fyrirtækja

Samfélagsábyrgð fyrirtækja er í dag orðið þekkt hugtak þvert á atvinnugreinir sem og út um allan heim og er það ekki að ástæðulausu. Staðreyndin er sú að mannfjöldi heimsins hefur aukist um 3 milljarða síðan árið 1970 (OECD, 2012) og í kjölfar iðnbyltinga, aukinnar tækni og neyslu almennings er því ekki að neita að mikið rask verður á jörðinni okkar sem er auðlind fyrir neysluna (Carroll og Shabana, 2010; Eiríkur Hilmarsson, 2011). Það liggur því mikil ábyrgð hjá fyrirtækjum að spila rétt úr spilunum og takmarka þau neikvæðu áhrif sem þau hafa á umhverfi, samfélag og efnahag svo að af því sé ávinningur fyrir alla á jörðinni og að fyrirtækin ýti undir sjálfbærari lifnaðarhætti fyrir komandi kynslóðir (Festa, e.d.-a).

Margar skilgreiningar eru á samfélagsábyrgð fyrirtækja en í grunninn snýst hugtakið um að vekja stjórnendur og stjórnvöld til umhugsunar um að fleiri þættir en einungis fjárhagslegur hagnaður skipti máli í fyrirtækjarekstri (Carroll og Shabana, 2010; Porter og Kramer, 2011). Allt frá því að hugtakið kom fram árið 1953 (Bowen, 1953) hefur það tekið stakkaskiptum í takt við breyttan tíðaranda (Carroll og Shabana, 2010; Lee, 2008). Í dag eru fyrirtæki farin að líta á samfélagsábyrgð sem órjúfanlegan hluta af viðskiptalíkani fyrirtækja (Grayson og Hodges, 2004). Í sögulegu samhengi var eina ábyrgð fyrirtækja að skapa hagvöxt og arðsemi (Friedman, 1962). Að þeirri hugmynd var þó vegið þegar Freeman (1984) kom fram með haghafakenninguna og gagnrýndi fyrirtæki og stjórnendur fyrir að vera ekki nógu meðvituð um áhrif fyrirtækisins á haghafa, þ.e.a.s. þá hópa, eða einstaklinga og hagsmunaaðila, sem verða fyrir áhrifum af starfsemi fyrirtækja. Samkvæmt fræðilegu yfirliti Carroll og Shabana (2010) um samfélagsábyrgð fyrirtækja, jókst í kjölfar haghafakenningarinnar meðvitund um siðferðislegar skyldur og umhverfis- og samfélagsleg áhrif fyrirtækja. Samfélagsábyrgð þróaðist samhliða hugtakinu um sjálfbæra þróun (e. sustainable development) og viðskiptaskiptasiðfræði (e. business ethics) (Moldan, Janoušková og Hák, 2012). Hugtakið samfélagsleg ábyrgð hefur fengið meira pláss í samfélaginu í dag með aukinni áherslu á gagnsæi, mælingar og að fyrirtæki sýni ábyrgð í verki (Global Reporting Initiative, 2015).

Margar mismunandi skilgreiningar eru til um samfélagsábyrgð fyrirtækja, en þær eru síbreytilegar (Dahlsrud, 2008). Evrópusambandið hefur meðal annars skilgreint samfélagsábyrgð fyrirtækja sem svo að fyrirtæki gangi lengra en lög segja fyrir um og vinni að samfélags- og umhverfislegum markmiðum, þegar kemur að hefðbundnum athöfnum fyrirtækisins (European Commission: Employment, e.d.). Í öðrum skilgreiningum hefur einnig verið tekið fram að samfélagsábyrgð fyrirtækja snúist um þær aðgerðir sem fyrirtæki framkvæmi með markvissum hætti til að ná efnahags-, samfélags- og umhverfislegri sjálfbærni. Samfélagsábyrgð fyrirtækja snýst um að beita viðskiptaháttum (e. business practises) til þess að hafa jákvæð áhrif á samfélagið í heild sinni, hvort sem um haghafa er að ræða, samfélagið, eða fyrirtækið sjálft (Carroll, 2016; Jenkins, 2009), á sama tíma og árangri er náð í viðskiptunum (Festa, e.d.-b). Í mörgum tilfellum fara skilgreiningar eftir áherslu og stefnu fyrirtækja, stærð, umfangi, tegund þeirra og skoðunum stjórnenda. Í grunninn er hægt að líta á þrjá þætti sem grunnstoðir samfélagsábyrgðar fyrirtækja, það

sem kallað er hin þrefalda rekstrarútkoma (e. triple bottom line). Þessar þrjár grunnstoðir eru efnahagur, samfélag og umhverfi – og þær eru rauði þráðurinn í samfélagsábyrgð fyrirtækja (Norman og McDonald, 2004). Af þessu er ljóst að til þess að uppfylla kröfuna um þrefalda rekstrarútkomu þarf samfélagsleg ábyrgð að vera innbyggð í viðskiptalíkan fyrirtækja.

Það er ekki til einskis fyrir fyrirtæki að leggja meiri áherslu á samfélagsábyrgð og vinnu í að skoða hver áhrif fyrirtækjanna eru á umhverfi, samfélag og efnahag. Ávinningur þess er meðal annars bætt orðspor og aukin samkeppnishæfni, en fyrirtæki með gott orðspor eru líklegri til að fá viðskipti og fjárfestar eru líklegri til að fjárfesta í ábyrgum fyrirtækjum (Chandler og Werther Jr., 2014). Hindranir eru þó einnig til staðar og geta til dæmis falist í þeirri skoðun stjórnenda að telja kostnaðarsamt að leggja áherslu á aukna ábyrgð (Porter og van Der Linde, 1995), á meðan öðrum reynist erfitt að breyta því sem nú þegar er komið í fastar skorður (Nidumolu, Prahalad og Rangaswami, 2009).

2.1 Innleiðing samfélagslegrar ábyrgðar

Neysla dagsins í dag og umgengni um náttúruna er farin að hafa neikvæðar afleiðingar á jörðina, loftslagsmál og súrnun sjávar, sem ógna velferð okkar á plánetunni (Higham og Miller, 2018; OECD, 2012). Neytendur eru orðnir upplýstari um hvernig fyrirtæki haga sér og umræðan getur verið óvægin fyrir þá sem ekki bera virðingu fyrir samfélagi og umhverfi og taka ákvarðanir gegn haghöfum og hagsmunaaðilum. Fyrirtæki geta því ekki lengur búið til afsakanir og þurfa að fara að bregðast við þessu, meðal annars til að viðhalda góðu orðspori og auka samkeppnishæfni sína (Chandler, 2017; Chandler og Werther Jr., 2014; Lozano, 2015; Weiss, 2003). Hvatar til þess að bregðast við og sýna meiri ábyrgð geta komið bæði frá ytra og innra umhverfi. Þegar talað er um innri hvata er átt við frumkvæði og hvatningu stjórnenda til starfsmanna og annarra stjórnenda, sem talið er að leiði til betra orðspors og aukins samkeppnisforsks (Chandler, 2017; Jenkins, 2009; Lozano, 2015). Ytri hvatar fyrirtækja varðandi samfélagsábyrgð eru utanaðkomandi pressa til dæmis frá lögum og reglugerðum (Jenkins, 2009), alþjóðlegum stofnunum, stjórnvöldum, stöðlum (ISO) og félagasamtökum (e. NGO) (Albareda, Lozano, Tencati, Midttun og Perrini, 2008; Hoffman, 2000; Lozano, 2015; UN Environment, 2016). Ýmis viðmið (e. guidelines), siðareglur (e. codes) og staðlar/mælikvarðar (e. standards) hafa verið sett fram af stjórnvöldum, hagsmunasamtökum og frjálsum félagasamtökum. Markmiðið með þeim er að leggja línurnar fyrir starfandi fyrirtæki svo skýrt sé hvað eigi að leggja áherslu á og hverju sé mælt með til að uppfylla skilyrðin svo niðurstöður séu marktækar (Visser og Kymal, 2015). Meðal þeirra tækja og tóla sem eru notuð til að innleiða og sýna fram á samfélagsábyrgð eru vottun (alþjóðleg og innlend), en fyrirtækin birta merki vottunar til að sýna fram á ákveðinn árangur (Chandler, 2017). Vottun getur verið hvetjandi fyrir fyrirtæki, en gallinn er að erfitt er að setja skýrar reglur um hvað öll fyrirtæki eigi að gera til þess að teljast samfélagslega ábyrg. Vottunaraðilar eru líka í mörgum tilfellum sjálfstæðir aðilar og vinna út frá ólíku mati (Chandler, 2017). ISO 26000 staðallinn er staðall um samfélagsábyrgð en með honum er ekkert eftirlit, heldur er hann einungis verkfæri sem á að nota á leiðbeinandi hátt (Staðlaráð Íslands, 2012). Heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna (e. sustainable development goals) eru einnig notuð sem leiðarvísir fyrir aukna samfélagsábyrgð (United Nations, 2015) en önnur verkfæri eru til að mynda lög og reglugerðir, ESG (e. environmental, social and governance performance), GRI og fleiri (Global Reporting Initiative, e.d.; Gordon, Andreas og Michael, 2015). Á Íslandi er helsta viðmiðið til að meta árangur af samfélagslegri ábyrgð og gæðum í ferðaþjónustu, ef fyrirtæki er með vottun frá Vakanum, gæða- og umhverfiskerfi fyrir íslenska ferðaþjónustu (Vakinn, e.d.). Einnig var Festa – miðstöð um samfélagsábyrgð, með átak um ábyrgari ferðaþjónustu, þar sem fyrirtæki voru beðin að skrifa undir yfirlýsingu um ábyrga ferðaþjónustu og þeim gert að setja sér markmið um hvernig þau ætluðu sér að framkvæma hana. Hins vegar var ekkert eftirlit með því átaki, en alls skrifuðu 300 fyrirtæki undir yfirlýsinguna árið 2017 (Festa, 2017).

2.2 Grænþvottur – í orði en ekki á borði

Nýlega hefur verið fyrirferðarmikil umræða innan stefnumótunarfræðanna um að það sé ekki nóg að hafa einungis skrifaða stefnu heldur verður að innleiða stefnuna og hrinda henni í framkvæmd (e. practicing strategy). Stefna er því ekki einungis það sem þú hefur, heldur það sem þú gerir (Paroutis, Heracleous og Angwin, 2016). Helsta áskorun fyrirtækja þegar kemur að innleiðingu samfélagsábyrgðar í stefnu fyrirtækisins er að finna jafnvægi milli ábyrgra viðskiptahátta, en á sama tíma finna bestu leiðirnar til þess að halda samkeppnisforskoti á markaði (Lund-Thomsen og Lindgreen, 2013). Jafnvel þó að fyrirtæki og stjórnendur séu öll af vilja gerð til að innleiða og sjá mikilvægi samfélagsábyrgðar í tengslum við stefnu fyrirtækisins getur reynst erfitt að samþætta (e. align) mismunandi þætti hennar við verkefni og starfsemi þess. Oft eru verkefnin í höndum millistjórnenda en ef þeir hafa ekki stuðning frá og skuldbindingu við framkvæmdastjóra fyrirtækisins til að það sé forgangsatriði að fylgja henni eftir, getur það reynst erfitt (Jenkins, 2009; Lozano, 2015; Paroutis o.fl., 2016).

Það sem samfélagsábyrgðin snýst fyrst og fremst um í dag er hvernig samfélagsábyrgir viðskiptahættir eru samþættir inn í kjarna fyrirtækisins, þannig að þeir séu frekar innbyggðir (e. built in) í fyrirtækið, frekar en hengdir á (e. bolt on) (Grayson og Hodges, 2004). Markmiðið með því að hafa samfélagsábyrgðina innbyggða er það að stefnan skili sér raunverulega út í starfsemi fyrirtækisins, en sé ekki einungis hliðar-/gæluverkefni (Crane, Matten og Spence, 2008; Grayson og Hodges, 2004; Jenkins, 2009; Visser og Kymal, 2015). Talað er um að það séu í dag ákveðin kaflaskil í því hvernig við innleiðum samfélagsábyrgð í fyrirtæki þar sem samfélagsábyrgð er samþætt sameiginlegu gildum allra (e. shared values) (Visser og Kymal, 2015), og viðmið og staðlar samþættir við kjarnastarfsemi fyrirtækisins líkt og dæmi er um hjá IKEA og Starbucks (Chandler, 2017; Rangan, Chase og Karim, 2015).

Þegar horft er til stefnumótunar og innleiðingar samfélagsábyrgðar er oftast horft til stórra fyrirtækja (Larrán Jorge, Herrera Madueño, Lechuga Sancho og Martínez-Martínez, 2016). Í mörgum tilfellum hafa lítil og meðalstór fyrirtæki ekki fjármagn eða starfskrafta til þess að vinna formlega stefnumótunarvinnu um samfélagsábyrgð og því er erfiðara fyrir þau að innleiða samfélagsábyrgð með sama hætti og þau stóru (Perrini, Russo og Tencati, 2007). Mismunandi hvatar eru því að verki eftir stærð fyrirtækja. Ytri hvatar hafa mest vægi hjá stórum fyrirtækjum (Lozano, 2015) og meiri kröfur eru gerðar til stórra fyrirtækja um að hafa stefnu í tengslum við samfélagsábyrgð. Innri hvatar stjórna hins vegar mest litlum og meðalstórum fyrirtækjum í innleiðingu á samfélagsábyrgð og reiða þau sig frekar á gott orðspor til að auglýsa vel unnin störf í þágu efnahags, umhverfis og samfélags (Jenkins, 2009).

Það er þó ekki alltaf augljóst hverjir eru raunverulega samfélagslega ábyrgir, þrátt fyrir áberandi yfirlýsingar, stefnur á heimasíðum og staðfestingar á ýmiss konar vottun. Oft reynist erfitt að sjá í gegnum auglýsingar fyrirtækja sem halda því fram að þau séu að gera góða hluti, eins og að hugsa um umhverfið og starfsfólkið (Festa, 2018; Parguel, Benoit-Moreau og Larceneux, 2011). Í einhverjum tilfellum til að mynda er umhverfisstefna einungis sett fram til þess að bæta ímynd fyrirtækisins út á við, án þess þó að henni sé fylgt eftir og hefur það verið kallað grænþvottur (e. greenwashing) (Parguel o.fl., 2011). Fleiri skilgreiningar eru til um álíka, eins og ímyndarþvottur (e. nicewashing) og bláþvottur (e. bluwashing). Ímyndarþvottur er þegar fyrirtæki auglýsa sig sem samfélagslega þenkjandi og með sterk siðferðisleg gildi, en þegar allt kemur til alls er lögð meiri áhersla á að auglýsa gildin en að starfa samkvæmt þeim (Lára Jóhannsdóttir, 2013). Bláþvottur snýst um fyrirtæki sem skuldbindur sig til að taka upp markmið Sameinuðu þjóðanna um umhverfisvernd og að stuðla að auknum mannréttindum, meðal annarra þátta (e. global compact). Mörg fyrirtæki hafa því miður ekki staðið við sínar skuldbindingar um aukna ábyrgð og þar af leiðandi gefið ranga mynd af starfi sínu gagnvart hagsmunaaðilum sínum og nýtt

sér það til þess að fá jákvæða athygli í markaðslegum tilgangi (Berliner og Prakash, 2015; Lára Jóhannsdóttir, 2013). Í þeim tilfellum þar sem grænþvottur kemur upp, má segja að samfélagsleg ábyrgð sé ekki innbyggð í viðskiptalíkan fyrirtækisins, heldur bætt ofan á (Grayson og Hodges, 2004).

3 Viðskiptalíkön

Umræðan um viðskiptalíkön er fremur ný af nálinni á Íslandi og hafa nýsköpunarfyrirtæki og -miðstöðvar aðallega notað þau til að kortleggja kjarnastarfsemi fyrirtækja. Stefna fyrirtækja verður að vera í takt við viðskiptalíkanið og eru því þessir tveir þættir beintengdir. Hægt er að skoða viðskiptalíkan út frá tveimur sjónarhornum. Fyrst sem kyrrstætt (e. static) líkan, þar sem horft er á það sem uppskrift eða ramma umgrunnstoðir skipulagsheildarinnar, sem saman vinna að því að skapa verðmæti fyrir viðskiptavinum og tekjur fyrir fyrirtækið (Demil og Lecocq, 2010; Zott, Amit og Massa, 2011). Önnur nálgun er að horfa á viðskiptalíkön sem tækifæri til ummyndunar (e. transformational approach). Þar er gengið út frá því að viðskiptalíkanið taki stöðugum breytingum og beini athyglinni að nýsköpun, annað hvort innan skipulagsheildarinnar eða í viðskiptalíkaninu sjálfu (Demil og Lecocq, 2010). Viðskiptalíkön eiga að lýsa grunnstoðum skipulagsheildar. Þau lýsa því hvernig skipulagsheildin skapar verðmæti fyrir viðskiptavinum, hverjir helstu samstarfsaðilar eru, skoða samskiptaleiðir við viðskiptavinum, dreifileiðir, eðli tekjustreymis, kostnaðarliða og setja niður hver sér um hvern þátt í virðiskeðjunni. Viðskiptalíkanið útskýrir einnig flæðið milli þessara grunnþátta í grófum dráttum (Osterwalder og Pigneur, 2010; Teece, 2010). Út frá því er einnig hægt að lesa úr stefnu fyrirtækisins, sjá hagfræðilegar breytur eins og hagfræði viðskiptakostnaðar og leikjafraði, auk þess að aðstoða við markaðssetningu (Massa, Tucci og Afuah, 2017). Viðskiptalíkön auðvelda stjórnendum fyrirtækja að halda utan um alla þætti skipulagsheildarinnar (Demil og Lecocq, 2010; Magretta, 2002; Teece, 2010). Þau sýna hvernig viðskiptum skuli hagað og hvernig fyrirtækið býr til verðmæti (e. value) fyrir viðskiptavinum sína (Osterwalder og Pigneur, 2010; Teece, 2010). Eitt algengasta viðskiptalíkanið sem notað er í dag er kallað Business Model Canvas (BMC) og var hannað af Alexander Osterwalder. Viðskiptalíkanið er einfalt í sniðum og má sjá það í viðauka.

Sú yfirsýn sem viðskiptalíkön veita yfir reksturinn er því mjög gagnleg til að meta hvort samfélagsleg ábyrgð sé hengd á fyrirtækið (Grayson og Hodges, 2004), eða hvort um sé að ræða raunveruleg, samfélagsleg líkön (e. social business models), græn viðskiptalíkön (e. green business models) og sjálfbær viðskiptalíkön (e. sustainable business model), umfram hefðbundin viðskiptalíkön (Schaltegger, Hansen og Lüdeke-Freund, 2016). Hægt er að skipta sjálfbærum viðskiptalíkönunum í tvo flokka, veik líkön og sterk. Sterk, sjálfbær viðskiptalíkön einkennast af því þegar umhverfis- og samfélagslegir þættir hafa verið samþættir inn í alla hegðun og viðskiptahætti fyrirtækisins á heildrænan hátt. Veik, sjálfbær viðskiptalíkön taka einstaka þætti samfélagsábyrgðar, eins og til dæmis markmið á sviði umhverfismála, og innleiða þá smátt og smátt yfir ákveðið tímabil með stigvaxandi hætti (Roome, 2012; Upward og Jones, 2016). Sterk, sjálfbær viðskiptalíkön eiga það sameiginlegt að sjálfbærni leggur grunninn að því að fyrirtækið geti skapað virði fyrir hluthafa fyrirtækisins, viðskiptavinum, samfélagið og aðra aðila sem að því koma (Upward og Jones, 2016).

Samfélagsleg tækifæri fyrirtækja (e. corporate social opportunity) er hægt að skýra sem svo að samfélagsábyrgð sé ekki fyrirbæri sem dregur fyrirtæki niður vegna kostnaðar, heldur veiti tækifæri til vaxtar bæði fyrir hina þreföldu rekstrarútkomu, fyrirtækið sjálft og samkeppnishæfni þess (Adams, Jeanrenaud, Bessant, Denyer og Overy, 2016). Þegar um ferðapjónustu er að ræða hefur umræðan þróast yfir í að skoða hvernig hægt sé að varðveita náttúruauðlindir og á sama tíma skapa arð fyrir fyrirtæki þannig að þau standi undir sér. Mörg fyrirtæki innan ferðapjónustunnar hafa nú þegar hafist handa við að hanna viðskiptalíkön sem hafa það að meginmarkmiði að skapa virði, sem hefur ávinning fyrir fleiri þætti en einungis efnahagslegan ávinning fyrirtækisins sjálfs (Zott o.fl., 2011).

4 Aðferð

Greinin byggir á eigindlegri aðferð (Merriam, 2009). Samfélagsleg ábyrgð fyrirtækja í ferðaþjónustu var skoðuð með svokallaðri hugsa upphátt viðtalsaðferð. Aðferðin byggir í grunninn á eigindlegum viðtölum, en til viðbótar við það samtal sem á sér stað í hefðbundnu, hálfopnu viðtali, fær viðmælandinn verkefni sem hann á að leysa og hugsa um leið upphátt um (Atman et al. 2007; Hoppmann 2009; Koro-Ljungberg et al. 2013; Van Someren, Barnard og Sandberg, 1995). Þessi aðferð er talin henta vel þegar greina á þekkingu viðmælanda á ákveðnu viðfangsefni, en hún nýtist einnig á þann hátt að minni líkur eru á að viðmælendur ritskoði svör sín, þar sem þeir eru uppteknir við að leysa verkefnið. Verkefnið sem viðmælendur fengu í rannsókninni fólst í því að fylla út viðskiptalíkan byggt á viðskiptalíkanaformi (e. Business Model Canvas) Osterwalders (Osterwalder og Pigneur, 2010) (sjá viðauka). Markmiðið með því að láta viðmælendur fylla út líkanið var að skoða hvort þeir staðsettu samfélagslegu ábyrgðina raunverulega í viðskiptalíkaninu, eða hvort samfélagslega ábyrgðin væri aukalag ofan á reksturinn, sem þá væri líklegra að dytti út ef þrengdi að efnahagslega.

Viðmælendur voru valdir af lista yfir 42 fyrirtæki í ferðaþjónustu sem þegar höfðu lýst yfir stuðningi við samfélagslega ábyrgð, með því að skrifa undir yfirlýsingu um samfélagslega ábyrgð hjá Festu og Íslenska ferðaklasanum og höfðu fengið vottun frá Vakanum. Þau fyrirtæki sem valin voru til þátttöku voru þverskurður af íslenskum ferðaþjónustufyrirtækjum í stærð og aldri, en þau eiga öll sameiginlegt að vera í beinum samskiptum við ferðamenn. Tekin voru níu viðtöl við tíu einstaklinga sem allir voru stjórnendur. Fyrirtækjunum voru gefin gervinöfn eftir íslenskum bergtegundum. (Töflu með upplýsingum um fyrirtækin er að finna í niðurstöðukafla). Viðtölin voru á bilinu 38 til 90 mínútur og voru öll afrituð orð fyrir orð. Greining var gerð á því hvar viðmælendur staðsettu samfélagslega ábyrgð í viðskiptalíkaninu, en viðtölin voru jafnframt greind með opinni kóðun í anda grundaðrar kenningar (Merriam, 2009, Glaser og Strauss, 1999). Hér verður gerð grein fyrir tveim meginþeim: *staðfestingu samfélagslegrar ábyrgðar í viðskiptalíkönunum* og *vottunarmótsögn*. Við byrjum niðurstöðukaflann á því að setja fram töflu sem sýnir hvort samfélagsleg ábyrgð sé byggð inn í viðskiptalíkön fyrirtækjanna og tökum dæmi um það hvernig viðmælendur ræða um samfélagslega ábyrgð út frá kostnaði. Í framhaldi af því fjöllum við um viðhorf stjórnenda til vottunar á samfélagslegri ábyrgð og þá sérstaklega þær áhyggjur sem viðmælendur hefðu af grænþvotti. Niðurstöður þessara tveggja þema eru svo sett í samhengi við þann *vöxt* sem hafði átt sér stað í ferðaþjónustu á Íslandi og *samdrátt* sem þegar var farið að bera á þegar viðtölin voru tekin árið 2018. Greiningin varpar ljósi á samspilið sem virðist vera á milli þess hvort samfélagsleg ábyrgð er staðsett í viðskiptalíkani og ef svo er hvort það sé með sterkum eða veikum hætti, og svo þess hvort fyrirtækin séu líkleg til að fylgja henni eftir í vexti og samdrætti atvinnugreinarinnar.

5 Niðurstöður

5.1 Staðsetning samfélagslegrar ábyrgðar í viðskiptalíkani

Staðsetning samfélagslegrar ábyrgðar í viðskiptalíkani reyndist mörgum viðmælendum erfið, en aðeins lítill hluti þeirra hafði fyrir viðtalið hugsað út í viðskiptalíkan fyrirtækisins. Til þess að samfélagsleg ábyrgð sé raunverulega hluti af viðskiptaáætluninni þarf reksturinn allur að byggja á hugmyndafræði samfélagslegrar ábyrgðar, með öðrum orðum samfélagslega ábyrgðin er ekki aðskilin rekstrinum. Fyrirtæki þar sem samfélagsleg ábyrgð er sannarlega hluti af viðskiptalíkaninu ætti ekki að telja samfélagslega ábyrgð auka kostnað. Samspil samfélagslegrar ábyrgðar, viðskiptalíkans og kostnaðar var þó ekki klippt og skorið. Sumir viðmælendurnir gerðu grein fyrir því að samfélagsleg ábyrgð væri byggð inn í viðskiptalíkanið, en töldu hana engu að síður valda auknum kostnaði. Pann-

ig töldu þrjú af þeim sex fyrirtækjum sem skilgreindu samfélagslega ábyrgð sem hluta af viðskiptalíkaninu að það fylgdi henni aukinn kostnaður. Þannig mætti segja að aðeins þrjú fyrirtæki Dasít, Eríónít og Ilvaít, hafi staðsett samfélagsábyrgð í viðskiptalíkani með sterkum hætti.

Tafla 1. Yfirlit yfir viðmælendur auk staðsetningar samfélagslegrar ábyrgðar í viðskiptalíkani

Fyrirtæki	Fjöldi starfsmanna	Samfélagsábyrgð fylgir kostnaður	Samfélagsleg ábyrgð innbyggð í viðskiptalíkan
Andesít	26-75	Já	Nei
Basalt	Undir 25	Já	Já
Cowlesít	Yfir 75	Nei	Að hluta til
Dasít*	Yfir 75	Nei	Já
Eríónít*	26-75	Nei	Já
Flikruberger	26-75	Já	Já
Gneis	Yfir 75	Já	Já
Heulandít	26-75	Já	Að hluta til
Ilvaít*	Undir 25	Nei	Já

Misræmi í samspili kostnaðar og staðsetningar í viðskiptalíkani gæti að hluta til skýrst af því að þó að viðmælendur hefðu allir skrifað undir yfirlýsingu um samfélagslega ábyrgð, voru ekki allir sammála um hvað fælist í samfélagslegri ábyrgð. Þá voru viðmælendur meðvitaðir um að hugmyndin um samfélagslega ábyrgð væri flókin: „þetta er ekki bara einhver einn hlutur... sumir einmitt taka umhverfispólinn, aðrir taka bara öryggisþáttinn eða rekstrarlega ábyrgð. Þetta eru svona mismunandi sýnir, mismunandi áherslur“ (Ilvaít*). Þetta mat viðmælenda á því að áherslur fyrirtækja í ferðaþjónustunni væru mismunandi sást vel á viðtölunum. Einn viðmælandi tengdi samfélagslega ábyrgð við orspor „eins og með allt annað þá er þetta rosalega mikið orð frá orði, [...] orðspor, sem [við höfum] byggt upp ár frá ári,“ (Dasít*) á meðan annar viðmælandi lagði megináherslu á starfsfólk fyrirtækisins „Ég held að það sé númer eitt [í tengslum við samfélagsábyrgð] að starfsfólkinu okkar líði vel og að viðskiptavinurinn sé sáttur við þjónustuna sem þeir fengu“ (Heulandít). En þó að áherslurnar væru mismunandi voru umhverfismálin þó rauður þráður í gegnum öll viðtölin. Það var töluvert rætt um að kolefnisjafna og að skilja ekki eftir sig rusl.

Að reyna að lágmarka okkar spor í vistkerfinu... [umhverfisfulltrúinn] sér um allar mælingar fyrir okkur þannig að við mælum ss. bæði neyslu, olíuneyslu á bílum og rafmagnsnotkun og hitavatnsnotkun og rusl. Hérna sorturum við hvað fer í hverja flokka og [umhverfisfulltrúinn] tekur þetta allt saman og gefur okkur skýrslur og hvetur okkur til góðra verka (Andesít)

En þó að umhverfismálin hafi verið gegnumgangandi í samfélagslegri ábyrgð fyrirtækjanna virtust fyrirtækin ekki líta á náttúruna og umgengni við hana sem forsendu samkeppnisforskots. Áherslan var frekar á umgengni:

Að ganga vel um náttúruna held ég að sé líka bara mjög mikilvægt samfélagslegt hlutverk þeirra sem starfa í þessum bransa. Að leiðsögu-menn gefi fordæmi um umgengni og svo framvegis. Að skilja ekki eftir sig rusl hér og þar og skilja ekki eftir sig slóð (Flikruberger)

Sem og í því að takmarka utanvegaakstur, þó að jafnvel í því samhengi hafi viðhorfið ekki verið einhlítt. Einn viðmælandi lýsti því að ábyrgð þeirra fælist í því að þeir tækju fram í ferðaáætlunum að ekki ætti að keyra utan vega. Einn viðmælandi bætti þó við „en þú veist... það er alltaf fín lína í því að vera að banna fólki og vera bara orðinn leiðinlegur“ (Gneis). Hollustan er þannig fyrst við viðskiptavininn og upplifun hans, ekki ábyrgðina gagnvart samfélagslegum og efnahagslegum ávinningi af því að ganga vel um náttúruna. Það að taka þátt í viðtalinu og ræða um náttúru og samfélagslega ábyrgð í samhengi við viðskiptalíkan vakti þó viðmælendur til umhugsunar. „Ísland er náttúrulega aðdráttarafl- ið þannig að jú [...] þetta er reyndar alveg góður punktur... já ég hafði eiginlega ekki þælt í þessu þannig. Maður leit á þennan ramma svona innan fyrirtækisins“ (Ilvaít*). Á þessu sést að fyrirtækin hafa skilgreint samfélagslegu ábyrgðina fremur þröngt og jafnvel þó að þau hafi skilgreint samfélagslega ábyrgð sem hluta af viðskiptalíkaninu, eins og í þessu tilfelli, hafi þau ekki hugsað um það sem samkeppnissjónarmið. Það sama átti við í tilfelli (Flikrubergrs) sem jafnframt skilgreinir samfélagslega ábyrgð sem hluta af viðskiptalíkan- inu, en þó sem kostnað fyrir fyrirtækið:

... kannski af því að þú ert bara að fá mig til að hugsa um þetta, ég er svo sem ekkert búinn að velta þessu of mikið fyrir mér varðandi umhverfis- sjónarmið eins og við tökum [nafn á vinsælum ferðamannastað] bara sem dæmi. Þá er þetta mjög takmörkuð auðlind [...] og ekki bara hann heldur bara allt Ísland og náttúruna í heiminum, og að ganga vel um náttúruna held ég að sé líka bara mjög mikilvægt samfélagslegt hlutverk þeirra sem starfa í þessum bransa að leiðsögumenn gefi fordæmi um þú veist, um- gengni (Flikrubergr).

Fyrirtækin voru öll meðvituð um mikilvægi þess að ganga vel um og taka ábyrgð á um- hverfi sínu og þau jákvæðu áhrif sem það getur haft á orðspor fyrirtækisins að vera sam- félagslega ábyrgt. Það var þó mjög misjafnt hversu mikið fyrirtækin höfðu gert í því að koma samfélagsábyrgðinni á framfæri.

... við höfum ekki beint verið dugleg að hérna... að prómotera þetta [...] fyrir utan að vera með þetta inni á heimasíðunni okkar þá höfum við ekki verið eitthvað rosalega dugleg að segja söluaðilanum okkar [hvað við séum að gera] (Andesít).

Í þessu tilfelli er ekki hægt að segja að samfélagslega ábyrgðin sé innbyggð í viðskipta- líkanið, en til þess þyrfti öllum sem koma að rekstrinum með einum eða öðrum hætti, sem birgjar söluaðilar eða viðskiptavinir, að vera mikilvægi samfélagslegu ábyrgðarinnar ljós.

Hjá þeim fyrirtækjum sem hafa samþætt samfélagslegu ábyrgðina inn í viðskiptalík- anið vottaði þó fyrir ákveðinni mótsögn í kynningu á samfélagslegu ábyrgðinni. Fyrir- tækin virðast óttast að of mikið kynningarstarf geti ýtt undir að þau verði talin ástunda grænþvott.

[erum við] að þessu bara fyrir PR og bara fyrir markaðssetningu og til þess að geta selt aukaferðir? Og ég fór að hugsa þetta alveg í þaula og hugsaði nei... en auðvitað samt svona kannski ef þú grefur alveg lengst inn í þetta þá jú að sjálfsgöðu. Við erum að gera þetta til góða fyrir fyrirtækið en það er ekki frumhugsunin þegar við erum að taka þetta inn. Heldur erum við að gera þetta fyrir okkur (Dasít*).

Áherslan á það að samfélagslega ábyrgðin sé ekki hugsuð fyrir viðskiptavinina er þannig

gegnumgangandi hjá þeim fyrirtækjum sem taka samfélagslegu ábyrgðina alvarlega.

Þannig að þegar kúnninn er að velja, þá erum við ekkert að flagga því áður en þú bókar að við séum eitthvað organic og sustainable. Þú finnur það ekki fyrr en þú kemur til okkar, og það er svolítið stefnan okkar líka að það er ekki „útaf því“ heldur af því við „erum bara þannig fólk“ (Eríonít*).

Á hinum endanum eru svo þeir sem flagga samfélagsábyrgð sem markaðstæki, en framfylgja ekki markmiðum um samfélagslega ábyrgð. Í þeim tilfellum er talað um ímyndarþvott og nefndu margir viðmælendur að slík hegðun væri algeng í íslenskri ferðaþjónustu. Í því samhengi verða til aðstæður sem við höfum valið að kalla vottunarmótsögn í samfélagslegri ábyrgð fyrirtækja í íslenskri ferðaþjónustu.

5.2 Vottunarmótsögnin

Ein leið til þess að koma þeim skilaboðum til viðskiptavina og almennings að fyrirtæki sé samfélagslega ábyrgt, er vottun. Fyrirtæki í íslenskri ferðaþjónustu geta sótt um nokkrar tegundir vottunar, meðal annars Vakann. Flestir viðmælendur í rannsókninni höfðu fengið vottun hjá Vakanum. Fyrirtækjunum fannst almennt mikilvægt að taka þátt í slíkri vottun, en tilfinningarnar til hennar voru þó blendnar. „Þetta er eitthvað sem okkur finnst mjög mikilvægt... það er dýrt að taka þátt í [umhverfisvottun] en okkur finnst við eiginlega vera „skyldug“ til að taka þátt og bera ábyrgð“ (Heulandít). Hér er ljóst að þó að fyrirtækið vilji sýna fram á samfélagslega ábyrgð, þá virðist pressan koma utan frá og valda kostnaði. Það upplifa þó ekki allir utanaðkomandi pressu; „okkur finnst náttúrulega bara skipta máli að vera umhverfisvæn og við höfum verið í forgrunni að vera að taka þátt í því sem er verið að gera gott í bransanum [...] en það er ekkert aðhald þarna“ (Andesít). Þannig virðist sama vottunin kalla fram tilfinningar um að vera skylda, en um leið innantómt vottorð, sem ekki fylgir nein eftirfylgni. Þá vekur eitt af þeim fyrirtækjum þar sem samfélagsleg ábyrgð var hluti af viðskiptalíkaninu athygli á þeirri mótsögn sem fólst í því að fyrirtækið fékk neitun fyrst þegar það sótti um að fara inn í Vakann.

Þegar við stofnuðum okkar [fyrirtæki] þá var það fyrsta sem við gerðum að okkur langaði að fara inn í Vakann, bara til að taka þátt í uppbyggingunni og umræðunni en við fengum bara „nei“ af því að við vorum ekki búnir að vera með rekstur í einhvern tíma. Þú þarft sem sagt að vera búinn að menga og að gera eitthvað vitlaust til að geta sýnt fram á að þú sért búinn að breyta því (Ilvaít*).

Vottunin virðist þannig ekki vera sett fram í samræmi við kenningar um samfélagslega ábyrgð, nefnilega að hún sé í samræmi við þreföldu rekstrarútkomuna, og þar með hluti viðskiptalíkansins alveg frá upphafi og samþætt öllum hliðum reksturs. Vottunin virðist vera eitthvað sem bætt er við eftir á. Í því samhengi er stutt í grænþvott eins og fram kemur í þessari gagnrýni: „það er rosalega auðvelt, því það er hægt að fá frítt lógó og það er ekkert mál“ (Basalt).

Það er því kannski ekki skrítið að eitt þeirra fyrirtækja sem byggir allan reksturinn á samfélagslegri ábyrgð, en fékk ekki beinan aðgang að vottun, sé gagnrýnið á vottun og félagsskap í kringum hana.

... við komumst að því að það er enginn sko almennilega að pæla í þessum hlutum eða mjög fáir allavega, þetta er meira svona að segja eitt og gera svo annað [...] allir vilja bara lúka vel, svo mætum við á svona samkomur og þú sérð alltaf sama fólkið, alls konar fólk hjá þessum stóru fyrirtækjum. Enginn er þarna að virkilega að leggja hugsun í þessum efnun... það er mín skoðun (Ilvaít).

5.3 Vöxtur og samdráttur

Eins og fram kom í upphafi þessarar greinar hefur vöxtur í ferðaþjónustu á Íslandi að mörgu leyti verið fordæmalaus, en nú sér fyrir endann á þeim vexti og samdráttar var þegar orðið vart þegar viðtölin voru tekin sumarið 2018. Í viðtölunum kemur skýrt fram að vöxtur undanfarinna ára hefur haft veruleg áhrif á reksturinn og ekki alltaf í átt að aukinni samfélagslegri ábyrgð:

... þú hefur ekki undan af því að veita þjónustuna, fá fleira [starfsfólk] til að koma að vinna og stækka og kaupa græjur að fókusinn fer frá þessum mikilvægustu fræðum sem þú hefur til að [hugsa út í eitthvað annað]. Þú ert bara að einblína á það að stækka og stækka og stækka og bara það er bara það sem þú ert að gera. Og af hverju ættirðu að reyna að gera eitthvað annað en það? Þetta er bara algjör lúxustími (Flikruber).

Þessi lúxustími hefur þó einnig þýtt að það eru til meiri peningar til að sinna samfélagslegri ábyrgð:

... meira að segja sumt gegn okkar eigin hagsmunum... sem fyrirtækis sko [...] við gerum okkur alveg grein fyrir því að það er sumt sem við höfum verið að vinna að sem er ekki endilega gott fyrir okkur sem fyrirtæki en er gott fyrir náttúruna [...]

[...]við höfum svo sem alltaf samþykkt svona breytingar þegar við erum í plús en við erum ekki að samþykkja það þegar við erum í mínus [...] þá kemur til dæmis að núna erum við að reka fyrirtækið í mínus og þá náttúrulega kemur ekki [peningur til að leggja í málefnið] (Andesít).

Það er því ekki ljóst hvort samfélagsleg ábyrgð sé sá hluti rekstrarins sem helst muni víkja þegar verr gengur, því eins og fram kemur hjá Heulandít, sem hefur samþætt samfélagslegu ábyrgðina að hluta inn í reksturinn, þó að það telji að það fylgi henni kostnaður, þurfa gæðin og fjárhagslega hliðin að vera í jafnvægi:

... excel og gæði fara ekkert endilega alltaf saman og stundum nenna þeir ekkert að tala saman. En þeir verða að tala saman bara svo í rauninni að fyrirtækið nái að blómstra og svo að fyrirtækið nái góðu word of mouth og það er það sem ég held að fyrirtækið hafi verið að ná mjög vel síðastliðin tvö ár hefur orðið einmitt svona algjört, svona mjög gott nafn á markaðnum. Við erum svona aðeins að ná að láta gæðamanninn og excelmanninn tala saman (Heulandít).

Það eru þó ekki allir á einu máli um að sá kostnaður sem fylgi samfélagslegri ábyrgð, sé kostnaður sem hægt væri að skera niður. Eins og fram kemur hjá Basalt þar sem samfélagsleg ábyrgð er talin vera kostnaður „algjörlega en við höfum alltaf lagt upp með þessu þannig við höfum gert ráð fyrir þessu, við höfum verið það heppin sko“ (Basalt). Hér er ljóst að kostnaður vegna samfélagslegrar ábyrgðar er kostnaður sem gert er ráð fyrir í rekstrinum, en á sama tíma er ljóst að það er ekki sjálfgefið að það gangi upp. Ólíkt Cowlesít þar sem stjórnendur viðurkenna að það kosti auðvitað vinnu að vera samfélagslega ábyrg, en í stað þess að líta á kostnaðinn sem útgjöld sem fyrirtækin hafi verið svo lánsöm að hafa haft efni á að greiða, er kostnaðurinn fremur talinn fjárfesting eða eðlileg útgjöld:

„það kostar náttúrulega vinnu og kostar mannskap, en ég held að við bara

fáum þetta til baka og að þetta verði bara svo sjálfsagður hlutur, að það þurfi ekki alltaf að vera að ítreka þetta heldur að þetta verði bara innbyggt í fólk og ef maður gengur á undan með góðu fordæmi þá held ég að þetta smitist“ (Cowlesít)

Af þessu sést að vöxtur og samdráttur í ferðaþjónustu hefur áhrif á samfélagslega ábyrgð fyrirtækja. Miðað við það sem hér hefur verið lýst virðast þeir viðmælendur sem telja aukinn kostnað við að fyrirtæki séu samfélagslega ábyrg – hvort sem þau telja samfélagslega ábyrgð hluta af viðskiptalíkani eða ekki – gefa í skyn að þau muni skera niður í samfélagslegri ábyrgð ef að þrengir. En þeir sem staðsettu samfélagslega ábyrgð í viðskiptalíkan sitt og telja ekki að henni fylgi aukinn kostnaður, gefa til kynna að þau muni ekki draga úr samfélagslegri ábyrgð þó að samdráttur verði í greininni. Út frá þessu yfirliti teljum við að í samdrætti sé töluverð hættu á því að þau fyrirtæki sem telja að kostnaður fylgi samfélagslegri ábyrgð, falli í þá gryfju að nota hana í ímyndarskyni. Við teljum jafnframt að þessi hættu sé mest hjá þeim fyrirtækjum sem gerðu grein fyrir samfélagslegu ábyrgðinni sem hluta af viðskiptalíkani, en telja hana um leið valda kostnaði. Það skiptir þau fyrirtæki meira máli að viðhalda ímyndinni um samfélagslega ábyrgð, jafnvel þó að fjármunir til hennar lendi undir niðurskurðarhnífnum.

6 Umræður

Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að hraður vöxtur og nú samdráttur innan ferðaþjónustunnar hafi haft áhrif á stöðu samfélagslegrar ábyrgðar hjá þeim fyrirtækjum sem þátt tóku í rannsókninni. Ætla má að þau fyrirtæki sem telja að samfélagsábyrgð fylgi kostnaður, muni skera þann kostnað niður þegar að þrengir. Að sama skapi hefur hraður vöxtur innan ferðaþjónustunnar mögulega leitt til þess að raunveruleg framkvæmd samfélagslegrar ábyrgðar hafi setið á hakanum hjá þeim fyrirtækjum þar sem samfélagsleg ábyrgð er ekki skilgreind sem hluti af viðskiptalíkaninu frá upphafi. Þar sem rannsóknin byggir á eigindlegum viðtölum höfum við ekki annað en orð viðmælenda fyrir því að samfélagsleg ábyrgð hafi verið innleidd. Í viðtölunum koma þó fram vísbendingar um að í einhverjum tilfellum sé til staðar grænþvottur, sem hefur svo valdið pirringi á meðal þeirra fyrirtækja sem raunverulega hafa innleitt samfélagsábyrgð inn í reksturinn.

Niðurstöður okkar benda til þess að fyrirtæki í ferðaþjónustu finni fyrir þrýstingi á að vera samfélagslega ábyrg (Albareda o.fl., 2008; Hoffman, 2000; Lozano, 2015; UN Environment, 2016). Vottun hefur verið notuð til þess að fylgja samfélagslegri ábyrgð eftir (Chandler, 2017), en viðmælendur voru ekki á einu máli um hvort hún skilaði árangri. Hluti viðmælenda talaði um að vottun fylgdi töluverður græn- eða ímyndarþvottur (Berliner og Prakash, 2015; Lára Jóhannsdóttir, 2013; Parguel o.fl., 2011). Þá kvartaði einn viðmælendi undan því að ekki væri nein eftirfylgni eða þrýstingur sem fylgdi vottun. Í ljósi greiningar á því hvernig fyrirtæki staðsetja samfélagslega ábyrgð í viðskiptalíkani, teljum við að þau samtök sem koma að innleiðingu samfélagslegrar ábyrgðar og vottunaraðilar gætu aukið líkur á fullri innleiðingu (án græn-/ímyndarþvottar) með því að vinna með fyrirtækjum í því að staðsetja samfélagslega ábyrgð í viðskiptalíkani og þar með sem hluta af rekstri fyrirtækisins og þreföldu rekstrarafkomunnar (Norman og McDonald, 2004).

Við framkvæmd rannsóknarinnar vakti það sérstaklega athygli okkar að viðmælendur höfðu í fæstum tilfellum hugsað um samfélagslega ábyrgð í stærra samhengi en fyrirtækisins og nærsamfélagsins. Fyrirtækin sáu augljóslega markaðsleg tækifæri í því að vera samfélagslega ábyrg, en höfðu ekki skýra hugmynd um að með samfélagslegu ábyrgðinni væru þau að vernda þá þætti sem veittu fyrirtækjunum sem heild samkeppnisforskot, svo sem náttúru og menningu landsins. Það er von höfunda að þegar um hægist í ferðaþjónustu, þegar atvinnugreinin stendur vonandi hvorki frammi fyrir mjög hröðum vexti né miklum samdrætti, gefist ráðrúm til þess að finna samfélagslegri ábyrgð stað innan viðskiptalíkana, og skapa íslenskri ferðaþjónustu sem heild þar með sjálfbært samkeppnis-

forskot.

Heimildir

- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D. & Overy, P. (2016). Sustainability-oriented innovation: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180-205. doi:10.1111/ijmr.12068
- Albareda, L., Lozano, J. M., Tencati, A., Midttun, A. & Perrini, F. (2008). The changing role of governments in corporate social responsibility: Drivers and responses. *Business Ethics: A European Review*, 17(4), 347-363. doi:10.1111/j.1467-8608.2008.00539.x
- Anna Dóra Sæþórsdóttir (2012). *Ferðamennska á miðhálandi Íslands: Staða og spá um framtíðarhorfur*. Land- og ferðamálafræðistofa, Líf- og umhverfisvísindadeild Háskóla Íslands. Reykjavík
- Anna Dóra Sæþórsdóttir & Þorkell Stefánsson (2012) *Polmörk ferðamanna í Friðlandi að Fjallabaki*. Land- og ferðamálafræðistofa, Líf- og umhverfisvísindadeild Háskóla Íslands
- Arion banki. (2017). Þess vegna spáum við að ferðamönnum fjölgi hægar. Sótt af <https://www.arionbanki.is/markadir/greiningardeild/greiningardeild-allar-frettir/2017/04/07/Thess-vegna-spaum-vid-ad-ferdamonnum-fjolgi-haegar/>
- Atman, C. J., Adams, R. S., Cardella, M. E., Turns, J., Mosborg, S., & Saleem, J. (2007). „Engineering Design Processes: A Comparison of Students and Expert Practitioners“, *Journal of engineering education*, 96(4), 359–379.
- Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið. (2018). *Skýrsla ferðamála-, iðnaðar-, og nýsköpunarráðherra um þolmörk ferðamennsku*. Sótt af <https://www.althingi.is/altext/pdf/148/s/0717.pdf>
- Auger, P. & Devinney, T. (2007). Do what consumers say matter? The misalignment of preferences with unconstrained ethical intentions. *Journal of Business Ethics*, 76(4), 361-383. doi:10.1007/s10551-006-9287-y
- Ávinningur. (e.d.). *Viðskiptaáætlun og viðskiptalíkön*. Sótt af <http://www.avinningur.is/vidskiptaaaetlun.php>
- Berliner, D. & Prakash, A. (2015). “Bluewashing” the firm? Voluntary regulations, program design, and member compliance with the United Nations Global Compact. *Policy Studies Journal*, 43(1), 115-138. doi:10.1111/psj.12085
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibility of the businessman*. New York: Harper.
- Boyd, S. W. & Hall, C. M. (2005). *Nature-based tourism in peripheral areas: development or disaster?* Clevedon: Channel View Publications
- Buckley, R. & Pegas, F. (2012). *Handbook of tourism and environment*. Wallingford: CAB International.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll’s pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 1-8. doi:10.1186/s40991-016-0004-6
- Carroll, A. B. & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x
- Chandler, D. (2017). *Strategic corporate social responsibility: Sustainable value creation* (4. útgáfa). Los Angeles: SAGE.
- Chandler, D. & Werther Jr., W. B. (2014). *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders, globalization, and sustainable value creation* (3. útgáfa). Thousand Oaks: SAGE publications, Inc.
- Crane, A., Matten, D. & Spence, L. J. (2008). *Corporate social responsibility: Readings and cases in a global context*. New York: Routledge.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13. doi:10.1002/csr.132
- Demil, B. & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43(2), 227-246. doi:10.1016/j.lrp.2010.02.004
- Eiríkur Hilmarsson. (2011). Máttur viðskiptalíkana. Í Auður Hermannsdóttir, Jón Snorri Snorrason & Þóra Christiansen (ritstjórar), *Vorráðstefna Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands*. Reykjavík: Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands.
- European Commission: Employment, S. A. I. (e.d.). Corporate Social Responsibility (CSR) in the EU. Sótt af <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331>
- Ferðamálastofa. (2017). *Ferðaþjónusta á Íslandi í tölum*. Sótt af <https://www.ferdamalastofa.is/static/files/ferdamalastofa/Frettamyndir/2017/juli/ferdatjonusta-i-tolum-2017-9.pdf>
- Festa. (2017). *Ábyrg ferðaþjónusta*. Sótt af <https://festasamfelagsabyrgd.is/2017/01/11/yfir-260-fyrirtaeki-med-i-yfirlysingum-um-abyrga-ferdathjonustu/>
- Festa. (2018). *Grænþvottur*. Sótt af <http://festasamfelagsabyrgd.is/2018/03/07/graenthvottur/>
- Festa. (e.d.-a). *Loftslagsmarkmið*. Sótt af <http://festasamfelagsabyrgd.is/loftslagsmarkmid/>
- Festa. (e.d.-b). *Um samfélagsábyrgð*. Sótt af <http://festasamfelagsabyrgd.is/um-samfelagsabyrgd/>
- Fredman, P. & Tyrväinen, L. (2010). Frontiers in nature-based tourism. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 10(3), 177 - 189. Sótt 5. apríl 2020
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1962). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times*.
- Global Reporting Initiative. (2015). *Sustainability and reporting trends in 2025: Preparing for the future*. Amsterdam: Global Reporting Initiative.
- Global Reporting Initiative. (e.d.). *Getting started with the GRI standards*. Sótt af <https://www.globalreporting.org>

- org/standards/getting-started-with-the-gri-standards/
- Goodwin, H. (1996). In pursuit of ecotourism. *Biodiversity and conservation*, 5(3), 277-291.
- Gordon, L. C., Andreas, F. & Michael, V. (2015). *From the stockholder to the stakeholder: How sustainability can drive financial outperformance*. Sótt af https://arabesque.com/research/From_the_stockholder_to_the_stakeholder_web.pdf
- Grayson, D. & Hodges, A. (2004). *Corporate social opportunity! 7 steps to make corporate social responsibility work for your business*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Green Globe. (e.d.). *Green Globe Certification*. Sótt af <https://greenglobe.com/green-globe-certification/>
- Green Key. (e.d.). *Our programme*. Sótt af <http://www.greenkey.global/our-programme/>
- Gunnar Þór Jóhannesson (2012). Tími til að tengja? Af stefnumótun í ferðaþjónustu á Íslandi. *Stjórnsmál og stjórnsýsla*, 1(8), 173-193.
- Harrison, R., Newholm, T. & Shaw, D. (ritstj.). (2005). *The ethical consumer*. London: Sage Publications Ltd.
- Helga Árnadóttir. (2017). Árið 2017 helgað samfélagsábyrgð í ferðaþjónustu. *Samtök ferðaþjónustunnar*. Sótt af <https://www.saf.is/arid-2017-helgad-samfelagsabyrgd-i-ferdathjonustu/>
- Higham, J. & Miller, G. (2018). Transforming societies and transforming tourism: Sustainable tourism in times of change. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(1), 1-8. doi:10.1080/09669582.2018.1407519
- Hoffman, A. J. (2000). *Competitive environmental strategy: A guide to the changing business landscape*. Washington, D.C.: Island Press.
- Hoppman, Talke Klara (2009). „Examining the „point of frustration“, The think-aloud method applied to on-line search tasks“, *Quality & Quantity* 43(2), 211-224.
- Hughes, M., Weaver, D. & Pforr, C. (ritstj.). (2015). *The practice of sustainable tourism: resolving the paradox*. London: Routledge.
- Hunter, C. (1997). Sustainable tourism as an adaptive paradigm. *Annals of Tourism Research*, 24(4), 850-867. doi:10.1016/S0160-7383(97)00036-4
- Jansen, M. (2013). *Aid for trade and value chains in tourism*: World Trade Organization: OECD.
- Jenkins, H. (2009). A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium sized enterprises. *Business Ethics- A European Review*, 18(1), 21-36. doi:10.1111/j.1467-8608.2009.01546.x
- Jóhannesson, G. T., Huijbens, E. H., & Sharpley, R. (2010). Icelandic tourism: Past directions—future challenges. *Tourism Geographies*, 12(2), 278-301.
- Koro-Ljungberg, M., Douglas, E. P., Theriault, D., Malcolm, Z., & McNeill, N. (2013). „Reconceptualizing and decentering think-aloud methodology in qualitative research“, *Qualitative Research* 13(6), 735–753.
- KPMG. (2016). *Framtíð ferðaþjónustunnar á Íslandi árið 2030*.
- Lára Jóhannsdóttir. (2013). Úlfar í sauðagæru samfélagsábyrgðar. Stjórnvísir. Sótt af <https://www.stjornvisi.is/is/frettir/ulfar-i-saudagaeru-samfelagsabyrgdar-grein-i-vidskiptabladi-mbl-hofundur-lara-johannsdottir-hofundur-er-nyddoktor-vid-vidskiptafradideild-haskola-islands-og-stjornarmadur-i-lsbi>
- Larrán Jorge, M., Herrera Madueño, J., Lechuga Sancho, M. P. & Martínez-Martínez, D. (2016). Development of corporate social responsibility in small and medium-sized enterprises and its nexus with quality management. *Cogent Business & Management*, 3(1). doi:10.1080/23311975.2016.1228569
- Lee, M. D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: It's evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73. doi:10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32-44. doi:10.1002/csr.1325
- Lund-Thomsen, P. & Lindgreen, A. (2013). Corporate social responsibility in global value chains: Where are we now and where are we going? *Journal of Business Ethics*, 123(1), 11-22. doi:10.1007/s10551-013-1796-x
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
- Massa, L., Tucci, C. L. & Afuah, A. (2017). A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73-104. doi:10.5465/annals.2014.0072
- Mathieson, A. & Wall, G. (1982). *Tourism; economic, physical and social impacts*. London and New York: Longman.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (2. útgáfa). San Francisco: Jossey-Bass.
- Moldan, B., Janoušková, S. & Hák, T. (2012). How to understand and measure environmental sustainability: Indicators and targets. *Ecological Indicators*, 17(1), 4-13. doi:10.1016/j.ecolind.2011.04.033
- Nidumolu, R., Prahalad, C. & Rangaswami, M. (2009). Why sustainability is now the key driver to innovation. *Harvard Business Review*, 87(9), 56-64.
- Norman, W. & McDonald, C. (2004). Getting to the bottom of “triple bottom line”. *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 243-262.
- OECD. (2012). *OECD environmental outlook to 2050: The consequences of inaction*: OECD Publishing.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, N.J: John Wiley & Sons, inc.
- Parguel, B., Benoit-Moreau, F. & Larceneux, F. (2011). How Sustainability Ratings Might Deter 'Greenwashing': A Closer Look at Ethical Corporate Communication. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 15-28. doi:10.1007/s10551-011-0901-2

- Paroutis, S., Heracleous, L. & Angwin, D. (2016). *Practicing strategy: Text and cases*. London: Sage.
- Perrini, F., Russo, A. & Tencati, A. (2007). CSR strategies of SMEs and large firms: Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 74(3), 285-300. doi:10.1007/s10551-006-9235-x
- Porter, M. & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2).
- Porter, M. & van Der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment- competitiveness relationship. *The Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97. doi:10.1257/jep.9.4.97
- Rangan, K., Chase, L. & Karim, S. (2015). The truth about CSR. *Harvard Business Review*, 93(1/2), 40-49.
- Roome, N. (2012). Looking back, thinking forward: Distinguishing between weak and strong sustainability. Í P. Bansal & A. J. Hoffman (ritstjórar), *The Oxford Handbook of Business and the Natural Environment* (bls. 620-630). Oxford: Oxford University Press. doi:10.1093/oxfordhb/9780199584451.003.0034
- Saarinen, J. (2006). Traditions of sustainability in tourism research. *Annals of Tourism Research*, 33(4), 1121-1140.
- Schaltegger, S., Hansen, E. G. & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research and future avenues. *Organization and Environment*, 29(1), 3-10. doi:10.1177/1086026615599806
- Spenceley, A. (2008). *Responsible tourism: Critical issues for conservation and development*. London: EarthScan.
- Staðlaráð Íslands. (2012). ISO 26000- Fagnaðarefni að fá staðal um samfélagsábyrgð. Sótt af <http://www.stadlar.is/thjonusta/nyjustu-frettir/stadlamal-frettabref-stadlarads/2012/09/iso-26000-fagnadarefni-ad-fa-stadal-um-samfelagsabyrgd.aspx>
- Staðlaráð Íslands. (e.d.). ISO 9000/ ISO 14000. Sótt af <http://www.stadlar.is/vinsael/iso-9000-iso-14000.aspx>
- Strauss, A. L. & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques*. Thousand Oaks: Sage.
- Swarbrooke, J. (1999). *Sustainable tourism management*. Cambridge: CABI Publishing.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172-194. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.003
- The World Bank. (e.d.). International tourism, number of arrivals. Sótt af <https://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.ARVL>
- UN Environment. (2016). *Annual Report 2016: Engaging people to protect the planet*: UN Environment.
- United Nations. (2010). *International recommendations for tourism statistics 2008*. New York: United Nations Publication.
- United Nations. (2015). *Sustainable development goals*. Sótt af <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- Upward, A. & Jones, P. (2016). An ontology for strongly sustainable business models: Defining an enterprise framework compatible with natural and social science. *Organization & Environment*, 29(1), 97-123. doi:10.1177/1086026615592933
- Vakinn. (e.d.). *Gæða- og umhverfiskerfi ferðaþjónustunnar*. Sótt af <https://www.vakinn.is/is>
- Visser, W. & Kymal, C. (2015). Integrated value creation (IVC): Beyond corporate social responsibility (CSR) and creating shared value (CSV). *Journal of International Business Ethics*, 8(1), 29-43,77-78.
- Weaver, D. (2008). *Ecotourism*. Milton: Wiley.
- Weaver, D. B. (2013). *Sustainable tourism*. New York: Routledge.
- Weiss, J. W. (2003). *Business ethics: A stakeholder and issues management approach* (3. útgáfa). Australia: Thomson Learning.
- World Tourism Organisation. (2018). *2017 International Tourism Results: the highest in seven years*. Sótt 4. apríl 2020 af <http://media.unwto.org/pressrelease/2018-01-15/2017-international-tourism-results-highest-seven-years>
- World Tourism Organization. (2014). *Concept note- Towards the development of the 10YFP sustainable tourism programme*.
- World Tourism Organization. (2017). *2016 Annual report*.
- Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. doi:10.1177/0149206311406265

Viðauki

Business model canvas

Viðskiptalíkan fyrir:

Helstu samstarfsaðilar  Hverjir eru helstu samstarfsaðilar? Hverjir eru helstu birgjar? Hverjir eru helstu auðildadilar sem við höfum aðgang að hjá samstarfsaðilum? Hverjir eru helstu aðgerðir sem samstarfsaðilarinn framkvæmir? ÁSTÆÐUR FYRIR SAMSTARFI Hæðskúr og háðgæmi Minkun áhættu og deilna Aðgang að sérstök auðindum og aðgerðum	Helstu aðgerðir  Hverjar eru helstu aðgerðir sem viðfæristið gert kröfu um? Dreifileikur aukar? Viðskiptamannatengsl? Tekjustraumar? FLÓKAR Framfarir Laun vandamála Kröf/Pingningar	Virðistilboð  Hvaða virði afhendum við viðskiptavinum? Hvaða vandamál viðskiptavina eru við að hjálpa þeim að leysa? Hvaða samantengi af vörum og þjónustu erum við að bjóða hversjum markhópi? Hvaða þjónfum viðskiptavina erum við að þjálfa? EINKENNI Nýsköpun Væðing Aðgangur „Að geta unnið vellið“ Hönnun Virðisnið/tilfærsla Virði Lækkun kostnaðar Minkun áhættu Aðgangur Þægindi/hugagildi	Viðskiptavinatengsl  Hvers konar tengsl reiknar sérhver markhópur með að við stöfum til og viðhldum við þá? Hvar þeim höfum við þegar stöfuð er? Hvernig eru þau samþætt við öðra hluta viðskiptalíkansins? Hversu kostnaðarleg eru þau? Hæð geta virði dýkkar áttáður fyrir viðskiptavinatengslum: • Allta viðskiptavin • Viðhalds viðskiptavinur • Auka sál (t.d. kröfsla, upp sál) DEÐI Persónuleg þjónusta Tæknileg persónuleg aðstoð Gætt þjónusta Spjóna þjónusta Samhætt Sam-álgun Dreifileiðir  Í gegnum hvaða dreifileið vilja viðskiptavinirnir að við höfum samantöð við þá? Hvernig hlum að til þetta nána? Hvernig eru dreifileikar samþættir? Hverjar þeirra virka best? Hverjar þeirra eru háðgæmastaðfærðar? Hvernig samþættum við þau við vörur viðskiptavina? Vitund • Skapa vitund meðal viðskiptavina um vörur og þjónustu fyrirtækisins Mót • Hjálpa viðskiptavinum að mæta virðistilboði Kaup • Gera viðskiptavinum kleift að kaupa vörur og þjónustu fyrirtækisins Aðgangur • Afhenda viðskiptavinum virðistilboðið Eftirkaupþjónusta • Veita eftirkaupþjónustu	Markaðssýllur  Fyrir hverja erum við að skapa virði? Hverji eru mikilvægustu viðskiptavinirnir? Höpur viðskiptavina myndu sérstakt markaðshyfla ef: • Kröf þeirra geta köftr um sérstakt virðistilboð • Hæð þarf að ná til þeirra í gegnum öðkar dreifileiðir • Þeir geta köftr um öðla form af viðskiptatengslum • Aðgangur af þeim er virðisgefið • Þeir eru tilbúna að greiða fyrir öðka þætti virðistilboðsins Fjölmarkaður Sýfurnarður Markaðshlutun Markaðshlutun Marghliða grundvöllur
Uppbygging kostnaðar  Hverja eru mikilvægustu kostnaðarliðir sem tengjast viðskiptalíkaninu? Hvaða lykilauðindir eru dýrast? Hvaða lykilauðindir eru dýrast? ER FYRIRSEKID MEIRA! Kostnaðarliðir (dýrmarks kostnaður, verðgrunnað virðistilboð, hármarks gæðakerfi, virðisgefið) Virðisgefið (þetta er t.d. skapa virði, yfirveð) DEÐI UM EIGNLEIKA Faktor kostnaðar (þau, lög, nýsköpun) Eigningur kostnaðar Starfsfaglegni Viðfarirgæmi		Tekjustraumar  Hvaða virði eru viðskiptavinirnir í raun og veru tilbúna að greiða fyrir? Hvaða virði eru þau að greiða fyrir núna? Hvernig eru þau að greiða núna? Hvernig myndu þau hafa vilja greiða? Hversu miklu skilar hver tekjustraumur til eignarinnar? Hæð geta virði hvar mögleg tegundir af tekjustraumum: • Tekjur af virðisgefið • Rekstur tekjur sem eru uppruna sínir í afhendingu á viðskiptavinum Virðisgefið eða vegna eftirkaupþjónustu HEISTU LIGUR Sál á eignum Gætt fyrir notkun Aðgangur Lauskaup/járngrunnaþing Lauskaup Soluskaup Aðgangur FÖST VERD Listaverð Verð hár eignatölu vöru Verð hár markaðshyfla Verð hár markaðshyfla EIG VERÐLÖGUNG Samningur (prófi) Hár framfarir Hármarkaðshyfla		

www.avinningur.is

Byggt á viðskiptalíkan Alexander Osterwalder og Yves Pigneur, 2010

AVINNINGUR

Business model canvas (Osterwalder og Pigneur, 2010; Ávinningur, e.d.).